

16. Стрижак О.О. Формування інноваційного капіталу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / О.О. Стрижак. – Х., 2004. – 20 с.
17. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. Malone. – N.Y.: «Harper Business», 1997. – 240 p.

Думанская И. Ю.

Хмельницький національний університет

ИННОВАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ В СИСТЕМЕ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Резюме

В статье исследованы концептуальные основы формирования рыночной стоимости промышленного предприятия. Установлены факторы-ориентиры, влияющие на нее: капитал, потенциал, рыночные факторы, инновации. Уточнено содержание инновационного капитала как ключевого фактора формирования рыночной стоимости и инновационного развития предприятия. Обоснован комплексный учет разнонаправленных факторов в стоимостно-ориентированной системе управления предприятием во время осуществления инновационных преобразований.

Ключевые слова: инновации, инновационное развитие, капитал, инновационный капитал, рыночная стоимость, система управления, ориентир.

Dumanska I. Y.

Khmelnytsky National University

INNOVATION CAPITAL IN THE SYSTEM OF VALUE-BASED MANAGEMENT

Summary

Studied the conceptual foundations of a market value of industrial enterprises. Factors-established guidelines that affect it: capital, capacity, market factors, innovation. Specifies the content of innovative capital formation as a key factor in market value and innovation enterprise. Grounded comprehensive consideration of countervailing factors in value-oriented enterprise management system in the implementation of innovative changes.

Keywords: innovation, innovative development, capital, innovation capital, market value, system management, guide.

УДК 338.51 (477)

Іванов М. В.

Хмельницький національний університет

ПОБУДОВА ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

У статті проведено критичний аналіз наявних систем управління витратами на промислових підприємствах Хмельниччини. Здійснено їх дослідження з урахуванням специфіки діяльності галузі. Запропоновано комплекс заходів щодо їх оптимізації. Розроблено інтегровану систему управління витратами на базі системи збалансованих показників для їх оптимальної структури.

Ключові слова: витрати, функції, підсистема, система управління витратами, структура витрат, масштаб підприємства, контролінг, інтегрована система.

Постановка проблеми. Із розвитком економіки та зростанням кількості господарюючих суб'єктів важливою умовою виживання підприємства у ринковому середовищі є раціональне управління витратами.

Система управління витратами була створена інженерами і технологами ще у другій половині XIX ст. у США. Вона була сформована для надання управлінцям можливості контролю і прогнозування витрат, вибору найефективніших шляхів розвитку підприємства, а також подальшого прийняття оперативних управлінських рішень.

У сучасних умовах раціонально побудована система управління витратами на підприємстві дає змогу зменшити собівартість продукції (послуг), що виготовляється (надаються), оптимі-

зувати рівень витрат безпосередньо на організацію бізнесу і на даній основі підвищити рівень фінансових результатів, що актуалізує її потребу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення та розв'язання різних аспектів проблемних питань управління витратами знайшло своє відображення в працях багатьох учених-економістів, таких як Грещак М.Г., Давидович І.Є., Дем'яненко М.Я., Загородній А.Г., Карпова Т.І., Крушельницька О.В., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Озеран В.О., Попов О.О., Садовська І.Б., Цал-Цалко Ю.С. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Згідно з напрацюваннями зазначених наукових джерел, реальним напрямом зменшення витрат є розробка системи управління

ними. Поряд із тим представлена сфера дослідження здебільшого обмежується вивченням окремих аспектів управлінського регулювання процесів формування та використання економічних ресурсів, що не дає змоги повною мірою забезпечити комплексність побудови системи управління витратами (СУВ). Відповідно, існує потреба побудови оптимальної системи управління витратами для адекватного менеджменту.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо формування СУВ для промислових підприємств Хмельницької області.

Виклад основного матеріалу дослідження. Надання дієвого управлінського впливу на витрати, що являють собою надзвичайно складне та розмаїте економічне явище, вимагає забезпечення не менш значного ступеня диференціації відповідної управлінської системи, а також обґрунтованого застосування широкого діапазону форм і методів розв'язання управлінських завдань, пов'язаних з управлінським регулюванням обсягів ужитку виробничих ресурсів. Наприклад, Б. Майданчик, М. Карпунін та М. Мойсєєв [7, с. 246] зазначають, що інтеграція різноманітних (за часом протікання, місцями виникнення та ін.) процесів формування витрат до складу комплексної СУВ насамперед має здійснюватися на засадах пошуку шляхів надання погодженого впливу на динаміку собівартості та споживчі параметри продукції, що виробляється, на усіх етапах її життєвого циклу.

Таким чином, управлінське регулювання витрат має являти собою, з одного боку, безперервний у часі процес комплексного впливу на обсяги використання виробничих ресурсів підприємства для забезпечення їх оптимального рівня, структури і динаміки, а з іншого – потребує належного групування робіт та функцій, спрямованих на розв'язання гомогенних виробничих і управлінських завдань, а отже, й певного акумулювання сум витрат, пов'язаних із вирішенням цих завдань. Так, А. Градов [3, с. 341] зазначає із цього приводу, що цільова спрямованість функціонування СУВ має бути зосереджена не стільки на визначенні резервів скорочення витрат, скільки спрямовуватися на створення умов для підвищення ефективності використання ресурсів у процесі досягнення заздалегідь визначених для підприємства цілей.

Окрім того, у процесі розбудови СУВ неодмінно мають бути взяті до уваги характерні ознаки витрат, що певною мірою знаходять відбиття у специфіці генерації таких відповідних управлінських впливів, як: мінливість та висока частота змін потреб виробництва в ресурсах, а отже, й коливання обсягів витрат; різноманіття матеріально-речовинних форм ресурсів, джерел їх постачання й умов застосування на підприємстві, що зумовлює надзвичайно високий рівень диференціації способів управлінського втручання в операції, що призводять до виникнення затрат; складність та недвозначність зв'язків, які існують між кінцевими результатами господарської діяльності та об'ємами витрат, а також між ефективністю використання різних видів ресурсів у разі спільного їх застосування в межах єдиного циклу господарської активності [4, с. 101].

Таким чином, із нашої точки зору, управління витратами являє собою надзвичайно складний, багатоаспектний і динамічний процес, який складається з формування і здійснення управлінських впливів, що базуються на застосуванні

об'єктивних економічних закономірностей, щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних та поточних цілей. За результатами аналізу окремих промислових підприємств Хмельниччини нами сформовано узагальнюючі характеристики наявної СУВ на них (табл. 1).

До складу основних позитивних рис наявної СУВ на досліджуваних промислових підприємствах Хмельницької області зазвичай належать такі: виявлення можливостей скорочення виробничих витрат і створення сприятливих організаційно-економічних умов для економії всіх видів ресурсів; формування стійких конкурентних переваг цінового походження; підвищення оперативності та адекватності управлінських даних про використання ресурсів підприємства та ін. [1; 3; 4; 7]. Але слід зазначити, що в більшості сучасних підходів до розбудови СУВ залишаються остаточно не вирішеними важливі управлінські проблеми, що, зокрема, стосуються необхідності розширення горизонту планування витрат [6, с. 4], обґрунтування управлінських рішень у сфері відбору інновацій (ресурсних або технологічних), установлення резервів підвищення ефективності використання ресурсів на ґрунті збільшення корисних властивостей продукції, яка виробляється [8, с. 112], а також забезпечення належного рівня спадкоємності між стратегічними та поточними планами.

Формування системи управління витратами (СУВ) на підприємстві ґрунтується на основі масштабів підприємства. Виходячи із цього, СУВ буде більш або менш складною, видаляючи або додаючи структурні елементи підсистем. Це буде впливати на формування додаткових елементів системи, збільшуючи витрати підприємства на утримання самої системи.

Як показали дослідження, структура системи витрат має зводитися до визначення системоутворюючого чинника, за допомогою якого відбувається об'єднання окремих елементів у цілісну систему, та пов'язуватися з реалізацією певного комплексу функцій, на основі яких формується підсистема управління витратами, а саме [5, с. 135]:

1) підсистема основних функцій СУВ. Сутність управління витратами розкривається через: прогнозування, планування, організацію, мотивацію (стимулювання), контроль (облік та аналіз), координацію та регулювання;

2) підсистема конкретних функцій СУВ. Ця підсистема розкриває зміст процесу управління витратами. Функція управління реалізується стосовно певних об'єктів витрат від звичайної діяльності (управління витратами операційної діяльності, управління витратами фінансової діяльності, управління витратами від участі в капіталі, управління витратами іншої діяльності), управління витратами від надзвичайної діяльності [2, с. 14]. Слід зауважити, що кожна з названих конкретних функцій є комплексною, тобто включає розгалужену систему елементів;

3) підсистема функції забезпечення СУВ створює умови та включає засоби для роботи підсистем управління витратами, які сформовано на підставі основних та конкретних функцій. Зміст кожної підсистеми забезпечення управління витратами визначається функціями, здійснення яких забезпечує реалізацію процесу управління витратами.

Отже, система управління витратами характеризується її структурою. Категорія «структура» означає внутрішню ієрархію системи. Структура системи управління витрат, виходячи з рис. 1,

Загальна характеристика наявної системи управління витратами на промислових підприємствах Хмельниччини

Елементи системи		Характеристики елементів
Назва	Види	
Об'єкти управління витратами	Стратегічний рівень	Розподіл витрат за стадіями життєвого циклу виробів
		Розподіл витрат за функціональними областями діяльності підприємства (за окремими бізнес-процесами)
		Розподіл витрати за стратегічними господарськими підрозділами підприємства
		Формування оптимального виробничого потенціалу підприємства
	Поточний рівень	Утворення абсолютного обсягу витрат підприємства (за період)
		Формування структури і розподіл витрат за видами (за елементами та статтями калькуляції)
		Формування собівартості виробів (одиниці продукції)
		Рівень безбитковості виробництва
		Встановлення нормативно-прийнятого рівня витрат економічних ресурсів
Суб'єкти управління витратами	Стратегічний рівень	Власники підприємства
		Вище керівництво підприємства
		Керівництво планово-економічних підрозділів
	Поточний рівень	Керівництво структурних підрозділів
		Адміністративно-управлінський персонал структурних підрозділів підприємства
		Виробничий та фаховий персонал структурних підрозділів
Цілі функціонування СУВ	Стратегічні цілі	Адекватне реагування (адаптація) на зміни умов господарювання та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємства
		Розвиток та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства
		Забезпечення конкурентоспроможності та якості продукції і послуг, що виробляються
		Забезпечення належного (соціально-прийнятого) рівня оплати праці і підвищення якості трудового життя персоналу
	Тактичні цілі	Оперативне інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері регулювання виробничо-господарської діяльності підприємства
		Підвищення ефективності використання економічних ресурсів
		Визначення відхилень витрат від нормативних параметрів
		Обґрунтування заходів з оптимізації витрат, забезпечення стабільного фінансового стану підприємства
Функції управління витратами	Основні	Прогнозування та планування поточних витрат підприємства
		Визначення довгострокових потреб у залученні економічних ресурсів (із диференціацією за часом та джерелами надходження)
		Організація здійснення виробничо-господарських операцій, які є джерелом утворення витрат
		Керівництво виробничо-господарськими операціями, які є джерелом утворення витрат
		Координація взаємодії учасників процесу формування витрат
		Облік, аналіз та контроль витрат підприємства
		Оцінка трудової діяльності персоналу підприємства, визначення оплати праці та мотивації
	Забезпечуючі	Методичне забезпечення управління витратами
		Інформаційно-технічне забезпечення управління витратами
		Кадрове забезпечення управління витратами
		Організаційне забезпечення управління витратами
Фактори управлінського впливу	Фактори прямого впливу	Структура витрат підприємства
		Структура собівартості готової продукції (товарів і послуг)
		Обсяг виробництва товарів і послуг, що виробляються
		Структура асортименту товарів і послуг
		Рівень і структура цін на товари і послуги
	Фактори непрямого впливу	Умови угод із постачання економічних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності
		Форми і методи оплати, мотивації і стимулювання праці
		Техніко-технологічний рівень засобів виробництва
		Організаційно-економічний рівень виробництва
		Первинні дані
Джерела інформації про функціонування СУВ	Первинні відомості	Первинні відомості (документи) обліку умов і результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, пов'язаної із виникненням витрат економічних ресурсів
		Матеріали внутрішніх перевірок і ревізій
		Нормативно-технічна документація
	Облікові	Матеріали внутрішнього документообігу
		Відомості бухгалтерського обліку і звітності
		Відомості внутрішнього управлінського обліку і звітності
		Відомості статистичного обліку і звітності
	Позаоблікові	Відомості податкового обліку і звітності
		Система планів виробничо-господарської діяльності підприємства
	Аналітичні	Відомості, безпосередньо отримані особисто від учасників виробничо-господарських операцій
Матеріали аудиторських перевірок		
Результати техніко-економічного і фінансового аналізу		

Джерело: складено автором

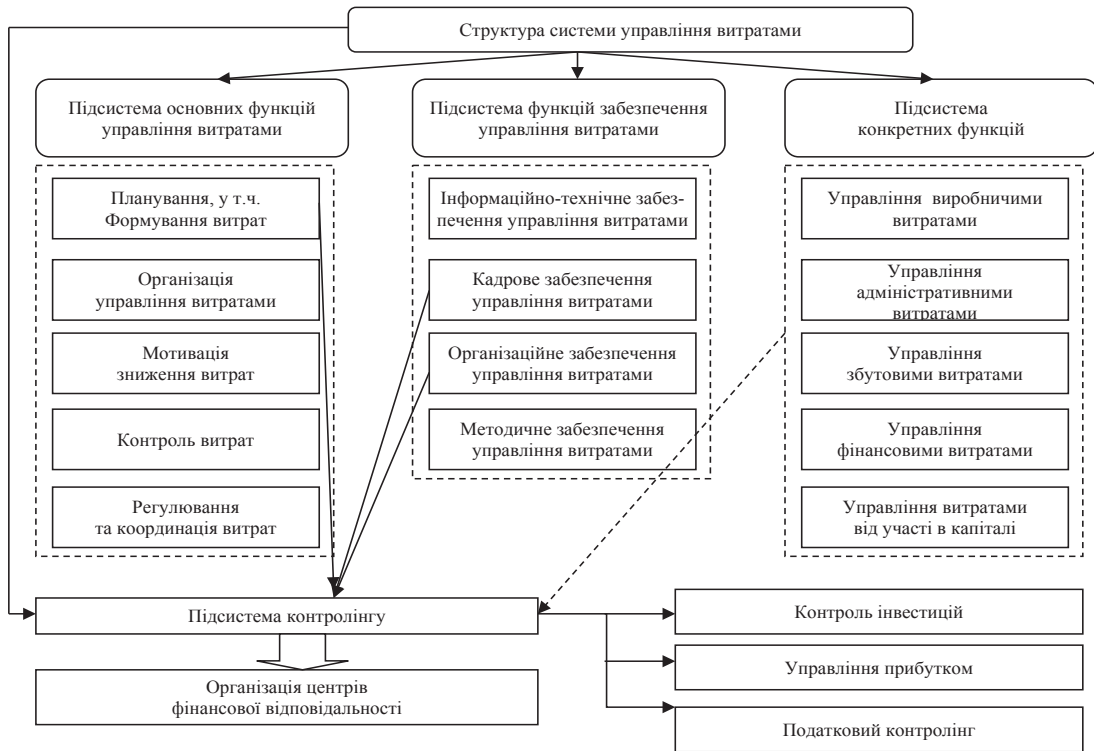


Рис. 1. Структура системи управління витратами на промисловому підприємстві
 Джерело: авторська розробка

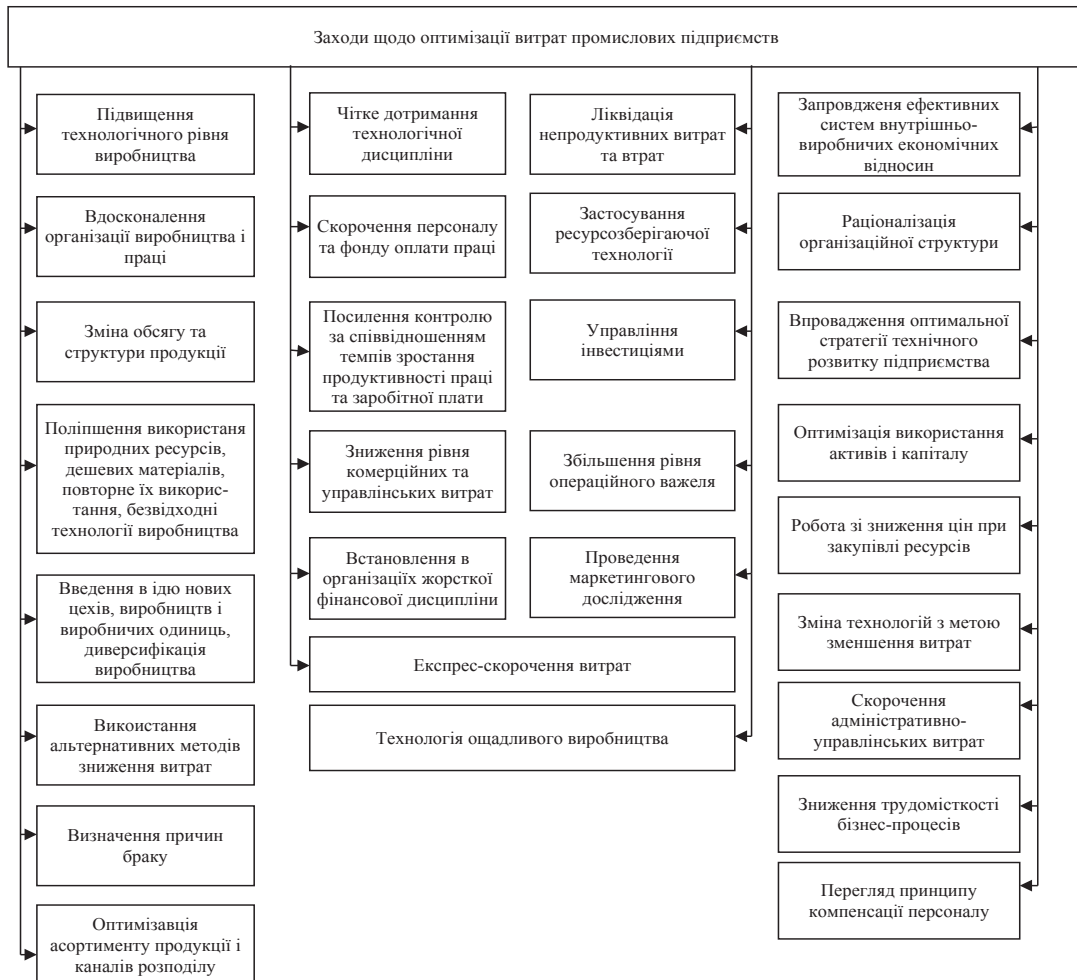


Рис. 2. Заходи щодо оптимізації витрат промислових підприємств Хмельниччини в сучасних умовах

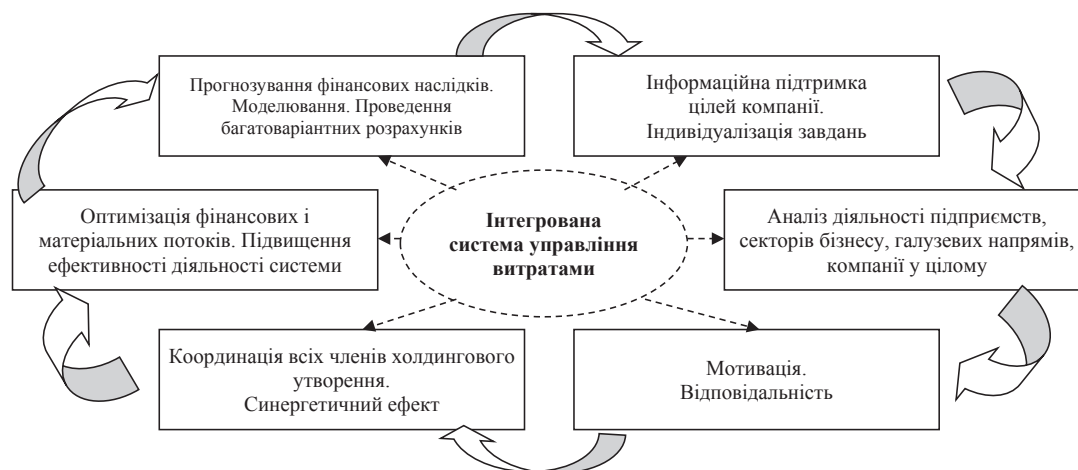


Рис. 3. Основні управлінські завдання впровадження інтегрованої системи управління на базі системи збалансованих показників для оптимальної структури витрат

Джерело: авторська розробка

становить поділ на чотири підсистеми: основні функції, забезпечення управління, контрольні функції та додану підсистему контролінгу.

Можна зазначити, що СУВ підприємства в загальному вигляді за повної синергії з елементами контролінгу формує єдину цілісну систему. При цьому відбувається концентрація елементів основних, забезпечуючих та конкретних підсистем (які могли виконуватися різними відділами) у підсистемі контролінгу, що приводить до значної економії на трудових ресурсах на підприємстві, при цьому супроводжується значною економією на її утримання та простежується підвищення ефективності. У рамках підсистеми контролінгу створюються центри фінансової відповідальності, доповнюються загальна СУВ елементами податкового контролінгу, управління прибутком та інвестиціями.

З урахуванням вищенаведених особливостей після проведення комплексного аналізу підходів до сучасних напрямів оптимізації витрат підприємства можна виділити заходи, що є доцільними у сучасних умовах (рис. 2).

Аналіз статистичних даних та узагальнення оцінок експертів із розвитку промисловості Хмельниччини (вид діяльності машинобудування) дали змогу дійти висновку, що нині склалася ситуація, коли, з одного боку, промислові підприємства отримали можливість самостійно визначати рівень і структуру витрат, а з іншого – диспаритетність обміну всередині самої галузі промисловості, що призвела до погіршення ситуації на ринку готової продукції.

На нашу думку, максимальний ефект підприємствам нададуть тільки комплексні програми зниження витрат, а не окремі дії. Кожна з таких програм може включати кілька проектів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством для зниження витрат. Основними програмами скорочення витрат є: робота зі зниження трудомісткості бізнес-процесів; перегляд принципу компенсації персоналу; оптимізація продуктів

і каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота зі зниження закупівельних цін; зміна технологій для зменшення витрат.

Перевагою розробленої автором концепції інтегрованого управління витратами на базі поєднання системи збалансованих показників і бюджетування є те, що вказана система збалансовує фінансові та нефінансові цілі діяльності підприємств, забезпечує функціональний, організаційний та часовий зв'язок заходів щодо управління витратами на всіх рівнях та орієнтацію на вирішення ключових управлінських завдань підприємства (рис. 3).

Система передбачає розробку комплексу цільових показників, які забезпечують вимірювання та оцінку ефективності підприємств (компанії) за ключовими сферами діяльності, відображають довгострокові цілі за всіма видами бізнесу компанії.

Система стратегічно орієнтованого бюджетування на рівні бізнес-одиниць забезпечує систему фінансовим інструментарієм планування, аналізу та контролю управлінських рішень.

В основі інтегрованої системи управління витратами покладена ієрархічна система показників оцінки діяльності, що дає змогу реалізувати принцип децентралізації процесів ухвалення управлінських рішень. Критеріями виділення рівнів ієрархії можуть бути види економічної діяльності, рівень та перспективи управління.

Висновки. Таким чином, удосконалена система управління витратами буде позитивно впливати на виробництво промислових підприємств Хмельниччини та показувати збільшення динаміки розвитку основних показників. Переваги вдосконаленої системи управління витратами: прийняття управлінських рішень з урахуванням їхніх економічних наслідків; контроль витрат у зіставленні з нормами; формування економічної стратегії; оцінка формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду.

Список літератури:

1. Бланк І.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – К. : Омега-Л, Эльга, 2001. – 768 с.
2. Гордановська В.П. Зниження собівартості продукції в умовах інтенсифікації виробництва : [монографія] / В.П. Гордановська. – К. : Техніка, 1990. – 117 с.

3. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : [учебное пособие] / А.П. Градов. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 416 с.
4. Игумнов Ю.С. Себестоимость и пути ее снижения в промышленности / Ю.С. Игумнов, К.Ф. Лученко. – К. : Наукова думка, 1986. – 224 с.
5. Кузьмін О.Є. Методичні положення щодо контролювання та регулювання витрат підприємства / О.Є. Кузьмін // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 134–144.
6. Рындя А. Калькулирование себестоимости / А. Рындя // Налоги и бухгалтерский учет. Спецвыпуск. – 2006. – № 2. – С. 3–40.
7. ФСА издержек производства / Б.И. Майданчик, М.Г. Карпунин, М.К. Моисеев и др. ; под. ред. Б.И. Майданчика. – М. : Финансы и статистика, 1985. – 270 с.
8. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

Иванов М. В.

Хмельницкий национальный университет

ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ХМЕЛЬНИЦКОЙ ОБЛАСТИ

Резюме

В статье проведен критический анализ существующих систем управления затратами на промышленных предприятиях Хмельницкой области. Осуществлено их исследование с учетом специфики деятельности отрасли. Предложен комплекс мер по их оптимизации. Разработана интегрированная система управления затратами на базе системы сбалансированных показателей для их оптимальной структуры.

Ключевые слова: затраты, функции, подсистема, система управления затратами, структура затрат, масштаб предприятия, контроллинг, интегрированная система.

Ivanov M. V.

Khmelnytsky National University

THE OPTIMAL COST MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES OF KHMELNYTSKY REGION

Summary

A critical analysis of existing systems management costs of industrial enterprises of Khmelnytsky region. Done their research to the specifics of the industry. A range of measures to optimize them. Developed integrated waste management based on a balanced scorecard for their optimal structure.

Keywords: cost, function, subsystem, system management costs, cost structure, enterprise-wide, controlling, integrated system.

УДК 005.511:339

Ільченко Н. Б.

Київський національний торговельно-економічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено основні підходи до системи управління бізнес-процесами, визначено авторський підхід до сутності системи управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі. Визначено методологічні підходи до управління бізнес-процесами за методологією «шість сигм». Запропоновано концептуальну модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі.

Ключові слова: бізнес-процеси, система управління бізнес-процесами, цикл управління бізнес-процесами, методологія «шість сигм».

Постановка проблеми. Деформація і негативні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі в умовах глобалізації економічних процесів сприяють проявленню цілком нових закономірностей у розвитку світової економіки, ці процеси відчутно впливають на діяльність підприємства оптової торгівлі в Україні. До вирішення проблемних питань управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі спонукають негативні тенденції функціонування оптової торгівлі, спад фізичного обсягу оптового товарообороту, значна частка фіктивних структур на оптовому

ринку, скорочення складської площі. Отже, дослідження зазначеної проблематики є достатньо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, практичні та методичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі знайшли відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених: В.В. Апопія, Л.В. Балабанової, І.О. Бланка, Л.О. Брагіна, О.В. Виноградова, В. Даненбурга, А.А. Мазаракі, Ф. Котлера, Р. Монкріфа, М.В. Опельбаума, В.К. Памбухчянца, Ф.Г. Панкратова, К.П. Паша-